



## Kepimpinan Beretika dan Kecemerlangan Organisasi dalam Perkhidmatan Awam

ZAHARAH HASSAN<sup>1</sup>, ABU DAUD SILONG<sup>2</sup> &  
NAZRI MUSLIM<sup>1</sup>

### ABSTRACT

*Leadership is a very important factor in determining organisations' effectiveness. The values uphold by leaders will influence their conduct as ethical leaders or not. What are ethical behaviours? Why are they important? What are the values and behaviours that are being inculcate among public sectors workers? How is it done? What are the strategies employed to enhance ethical behaviours? Analysis shows that despite numerous efforts done by the top managements, the result are not very encouraging because there is no comprehensive plan to educate public sector employees about ethics.*



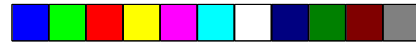
### KEPIMPINAN DAN PRESTASI ORGANISASI



Kecemerlangan sesebuah organisasi adalah disebabkan oleh banyak faktor. Walaubagaimanapun ramai pengurus dan penyelidik dalam bidang kepimpinan dan pengurusan cenderung untuk melihat kepimpinan sebagai penyumbang utama atau penyebab langsung kepada pencapaian organisasi. Antaranya adalah Andersen (2002) yang mengatakan bahawa literatur mengenai kepimpinan secara umumnya banyak berasaskan andaian bahawa kepimpinan adalah penyebab kepada keberkesanan organisasi. Selain Andersen, Fiedler (1967) juga berpendapat, kepimpinan berkesan sering dilihat sebagai sesuatu yang amat penting dalam menerangkan atau membuat ramalan tentang kejayaan organisasi. Bennis dan Nanus (1985), menyatakan kejayaan sesebuah organisasi adalah disebabkan oleh kepimpinan. Begitu juga Yukl (1998) yang turut berpendapat, kepimpinan memberi impak yang positif terhadap kejayaan organisasi.

Bertolak dari kepercayaan sedemikian, isu kepimpinan merupakan agenda penting bagi sektor swasta dan sektor awam baik di negara maju atau negara membangun. Isu ini menjadi bertambah runcing kerana persekitaran yang sentiasa berubah dan perubahan merupakan cabaran berterusan yang perlu dihadapi dan ditangani oleh pemimpin-pemimpin dalam semua sektor. Antara





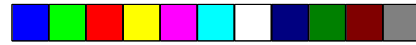
faktor-faktor persekitaran yang menyebabkan perubahan yang berterusan adalah seperti berikut:

1. Kepantasan perubahan dalam teknologi terutamanya dalam ICT.
2. Jangkaan yang makin meningkat daripada masyarakat atau pelanggan mengenai kualiti perkhidmatan yang diterima.
3. Meningkatnya kepelbagaian dalam masyarakat dan ini memerlukan organisasi menjadi lebih inklusif dalam pendekatan mereka mengenai penyediaan perkhidmatan.
4. Keperluan yang makin meningkat kepada organisasi yang berfokuskan prestasi.
5. Perkongsian dan kerjasama antara berbagai organisasi dalam kedua-dua sektor makin mustahak dan ini memerlukan pengurusan penjarangan yang berkesan.
6. Keperluan untuk melakukan transformasi secara besar-besaran dalam organisasi.
7. Tekanan ekonomi atau kewangan.

Pemimpin yang dapat menangani perubahan-perubahan ini akan dapat membawa organisasi yang diterajuinya ke arah kecemerlangan. Tetapi adakah kejayaan ini akan menjadikannya seorang pemimpin berkesan?

Kepimpinan berkesan juga sering dikaitkan dengan sifat, nilai dan tingkah laku yang beretika. Kepimpinan beretika adalah mustahak kerana pemimpin adalah agen perubahan dan arkitek bagi elemen-elemen penting budaya organisasi. Sikap dan tingkah laku pemimpin memberi impak kepada perlakuan anggota organisasi dan seterusnya ini akan mempengaruhi prestasi organisasi (Aronson 2001; Kanungo 2001; Trevino, Brown & Hartman 2003). Wilhelm (1996) menganggap nilai yang jelas dan kukuh sebagai *characteristic* teras bagi seorang pemimpin berkesan. Seterusnya beliau menambah, kepimpinan tanpa nilai boleh mengakibatkan kehancuran dan kemusnahan seperti yang dapat dilihat melalui Adolph Hitler.

Kebelakangan ini minat untuk mewujudkan dan membangunkan kepimpinan beretika dalam organisasi semakin meningkat. Selain daripada kesan positif terhadap organisasi, keruntuhan etika di peringkat pengurusan boleh menyebabkan organisasi atau negara menanggung kos yang besar. Contohnya penangkapan beberapa orang pegawai kanan di Jabatan Imigresen kerana salah guna kuasa, secara langsung memberi kesan yang negatif terhadap negara kerana beberapa kerajaan asing mungkin mengenakan polisi baru terhadap pemegang pasport antarabangsa Malaysia yang akan pergi ke negara tersebut.



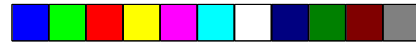
## ETIKA DAN KEPIMPINAN BERKESAN

Walaupun berbagai definisi diberikan mengenai etika tetapi tidak keterlaluan kalau dikatakan bahawa semuanya bertumpu kepada satu pemahaman iaitu etika adalah sesuatu yang berkait dengan keupayaan seseorang untuk membezakan antara yang betul dan salah dan seterusnya melakukan sesuatu yang betul. Kanungo (2001) mengatakan seseorang yang mahu menjadi pemimpin yang beretika perlu terlibat dengan tingkah laku yang mulia dan memberi kebaikan kepada orang lain. Beliau juga perlu menjauhkan diri daripada perbuatan jahat yang boleh mendatangkan keburukan pada orang lain. Kebelakangan ini penyelidik dalam bidang organisasi juga mencadangkan agar perhatian yang lebih diberikan kepada integriti. Brown, Trevino dan Harrison (2005) mendefinisikan kepimpinan beretika sebagai keupayaan pemimpin mempamerkan atau menunjukkan tingkah laku yang sesuai dalam tindakan yang diambil dan juga dalam hubungan antara manusia. Beliau juga mempromosikan tingkah laku tersebut kepada subordinat atau pengikut melalui komunikasi dua hala, pelaksanaan usaha peneguhan dan juga dalam proses membuat keputusan. Mereka juga mengatakan bahawa selain daripada komponen yang disebutkan di atas, pemimpin yang beretika juga adalah telus dan terlibat dengan komunikasi terbuka di samping memberi ganjaran dan mempromosi tingkah laku beretika dalam kalangan pekerja.

Dalam penulisan mengenai kepimpinan beretika, sifat yang sering dikaitkan adalah mengambil berat tentang orang lain, boleh diharap, setia, berani, bertanggungjawab, berjimat cermat, sabar dan lain-lain (Bass 1990; House & Howell 1992; Howell & Avolio 1992). Seterusnya Andre dan Velasquez (1992) membuat kesimpulan mengenai perkara ini dengan mengatakan etika sebenarnya merujuk kepada satu piawai yang mempunyai asas yang kukuh mengenai apa yang baik dan buruk yang memandu manusia mengenai apa yang boleh atau perlu dilakukan. Biasanya ia mempunyai kaitan dengan hak, obligasi, faedah kepada masyarakat, keadilan atau perkara-perkara yang baik seperti kejujuran, sikap belas kasihan dan kesetiaan.

Etika dalam konteks organisasi bermaksud mengartikulasikan apa yang betul dan salah. Etika juga boleh dianggap sebagai garis panduan tingkahlaku bagi pekerja dalam organisasi. Aspek etika dalam kepimpinan organisasi dicerminkan melalui berbagai fungsi organisasi seperti berikut:

1. Pembangunan sumber manusia dalam organisasi.
2. Penggunaan sumber organisasi yang sesuai dan berkesan.
3. Penyediaan kualiti hidup/kerja dalam organisasi.
4. Polisi organisasi yang berkesan.
5. Perkhidmatan pelanggan di luar dan dalam organisasi yang berkesan.



Tetapi dalam dunia hari ini yang sangat pantas berubah (terutama dalam ekonomi liberal), etika bukan sahaja melibatkan pemilihan antara yang betul dan salah, tetapi juga pilihan antara dua yang betul atau di antara tidak terlalu betul dan tidak terlalu salah.

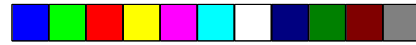
Etika dan isu-isu etika sebenarnya sentiasa menjadi sebahagian dari teras mana-mana organisasi. Dalam latar organisasi juga, tingkah laku beretika dalam menjalankan tugas sering dianggap sebagai sebahagian daripada pegangan dan amalan agama yang dilakukan secara sukarela tanpa mengharap sebarang balasan. Malangnya andaian seperti ini menyebabkan perkara-perkara berkaitan dengan etika kurang diberi perhatian serius. Sebenarnya soal etika memberi kesan yang besar terhadap prestasi organisasi. Organisasi yang berorientasikan tahap etika yang tinggi mendapat banyak faedah dari tindakan tersebut. Organisasi ini mengamalkan prinsip-prinsip tertentu yang memandu mereka dalam urusan harian. Mark Pastin (dipetik oleh McNamara 2002) mengenal pasti empat prinsip yang dipegang oleh organisasi tersebut:

1. Mereka selesa berinteraksi dengan berbagai kumpulan pemegang taruh (*stake holders*) dalam dan luar organisasi dan mengguna pakai amalan baik daripada organisasi tersebut.
2. Sangat mementingkan keadilan.
3. Tanggungjawab peribadi bukan secara kolektif.
4. Melihat semua aktiviti sebagai matlamat dan matlamat biasanya dapat mengikat organisasi kepada persekitaran.

### TINDAKAN TIDAK BERETIKA

Untuk memahami peri mustahaknya kepimpinan beretika, kita patut memahami tindakan atau tingkah laku tidak beretika yang menular dalam organisasi. Memang banyak contoh-contoh perbuatan tidak beretika dilakukan oleh pegawai tinggi dalam organisasi yang akhirnya memberi kesan dan menjejaskan nama baik organisasi. Antaranya adalah seperti berikut:

1. Terlibat dengan rasuah dan salah guna kewangan.
2. Pecah amanah.
3. Manipulasi atau salah guna tenaga kerja dan lain-lain sumber untuk kepentingan peribadi.
4. Bersikap tidak konsisten dan tidak telah (*unpredictable*).
5. Membantu dan menyokong amalan yang salah.
6. Merendahkan mutu perkhidmatan kepada pelanggan dalaman dan luaran.



7. Terlalu mengawal dan menyekat kreativiti dan kebebasan pekerja.
8. Bersikap bakhil dalam membentuk dan melaksanakan tindakan berkaitan kebajikan dan kualiti hidup pekerja.
9. *Self-centered* dan menggunakan kedudukan untuk kepentingan sendiri.

### PERANAN PEMIMPIN DALAM MEMPROMOSI TINDAKAN DAN TINGKAH LAKU BERETIKA

Untuk terus berjaya dalam persekitaran yang serba mencabar ini, organisasi perlu memberi perhatian kepada isu-isu penting seperti kualiti, persaingan, keberkesanan kos dan lain-lain isu yang berkaitan. Perubahan dalam organisasi hanya berlaku bila ianya datang daripada pengurusan atasan dan bila adanya budaya yang mengizinkan. Sebab itu, kerangka etika yang boleh dijadikan pegangan oleh pemimpin organisasi mempunyai unsur-unsur nilai yang dapat menjamin organisasi terus berdaya saing. Blanchard dan Peale (1988) mencadangkan agar setiap pemimpin yang sedang berhadapan dengan persoalan etika bertanyakan diri mereka tiga soalan berikut:

1. Adakah perkara tersebut sah dari segi undang-undang atau peraturan?
2. Adakah perkara ini adil bagi kedua-dua pihak?
3. Adakah ini sesuatu yang betul? - Adakah anda selesa, berpuas hati dan bangga dengan keputusan tersebut?

Dari penerangan dan perbincangan di atas dapatlah disimpulkan bahawa antara nilai atau tindakan pemimpin yang terhasil dari kerangka etika yang baik dan dapat membantu organisasi masing-masing adalah seperti berikut:

1. Komitmen terhadap kecemerlangan. Pemimpin perlu memastikan nilai ini diturunkan ke peringkat bawahan dengan cara pemimpin sendiri menunjukkan komitmen beliau kepada kecemerlangan dalam apa sahaja yang dilakukannya.
2. Pemimpin sebagai *role model* - contohnya pemimpin yang meletakkan piawai integriti yang tinggi bagi dirinya akan menjadi *role model* bagi semua pekerja dalam organisasi.
3. Bersikap terbuka terhadap kritikan, kegagalan dan cadangan. Pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang dapat menerima tiga perkara tersebut dengan baik. Pemimpin yang mengamalkan tingkah laku beretika akan sentiasa mendengar dan menerima pandangan orang lain kerana dirinya juga adalah manusia biasa.



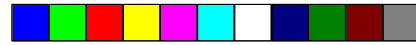
4. Menghargai tugas baik /bermutu yang dilaksanakan. Ini penting kerana ianya bukan sekadar menggembirakan pekerja yang bermotivasi malah ianya memberi perangsang kepada mereka untuk terus bekerja keras dalam mencapai matlamat organisasi.
5. Elakkan jalan pintas. Membangunkan sebuah organisasi yang baik memerlukan usaha keras. Sekiranya ia dibina melalui usaha yang jujur dan ikhlas kemungkinan untuk kekal berjaya adalah lebih kukuh.
6. Mempertahankan kebenaran.
7. Telus dalam semua keputusan dan tindakan.
8. Menggalakkan hubungan interpersonal yang berkesan dalam organisasi.
9. Memberi peluang untuk membangunkan diri kepada semua kakitangan.
10. Menggalakkan penyertaan kakitangan dan proses demokratik dalam organisasi.

Faedah kepada organisasi dan kakitangan apabila seorang pemimpin komited terhadap etika adalah seperti berikut :

1. Pemimpin dan kakitangan gembira dan berpuas hati.
2. Output yang berkualiti dapat dihasilkan atau disampaikan.
3. Persaingan yang sihat.
4. Mendapat kerjasama daripada pihak yang berurusan kerana adanya kepercayaan.
5. Menjadi organisasi yang dihormati dan menjadi kebanggaan negara.
6. Mewujudkan identiti yang berbeza dan istimewa dalam pasaran.

## ETIKA DALAM SEKTOR PERKHIDMATAN AWAM DI MALAYSIA

Perkhidmatan awam di Malaysia dari segi definisi seperti yang termaktub dalam Perlembagaan termasuklah perkhidmatan pelajaran, kesihatan, pasukan beruniform seperti angkatan tentera dan juga perkhidmatan awam negeri. Berbagai peranan dan tanggungjawab telah diintegrasikan melalui mekanisma institusi-institusi yang berbeza yang selama ini telah berjaya memenuhi keperluan negara sejak Malaysia mencapai kemerdekaan. Pembahagian fungsi antara kerajaan pusat, kerajaan negeri dan majlis-majlis tempatan telah dapat menyediakan satu sistem pengurusan yang berkesan di mana perkhidmatan-perkhidmatan yang penting telah dapat diberikan.



Pada tahun 2005 jumlah kakitangan dalam Perkhidmatan Awam (termasuk tentera, polis dan perkhidmatan awam negeri) adalah seramai 1,041,778 orang dalam 22 jenis perkhidmatan dan 292 skim di 722 agensi (Ismail Adam 2005).

Secara keseluruhannya kakitangan awam dibahagikan kepada tiga kumpulan yang dinamakan kumpulan sokongan, kumpulan pengurusan dan profesional dan Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA). Dalam mekanisma yang kompleks ini kakitangan sektor awam perlu menjalankan peranan dan tanggungjawab sebagai 'hamba' kepada Negara (Berkhidmat untuk Negara). Pelaksanaannya adalah seperti dalam Rajah 1.

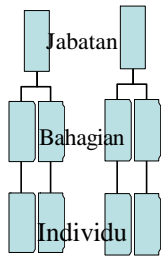
Matlamat utama sektor awam adalah untuk memenuhi aspirasi negara. Untuk membolehkan agensi sektor awam melaksanakan strategi bagi mencapai matlamat masing-masing, Jabatan Perkhidmatan Awam sebagai agensi pusat yang mengurus sumber manusia (dalam menjaga kepentingan awam) perlulah memastikan bahawa setiap agensi mempunyai keupayaan untuk melaksanakan misi masing-masing. Pentadbir awam yang menjalankan tugas perlu memastikan bahawa setiap masa mereka komited terhadap prinsip-prinsip berikut:

1. Tidak bias pada mana-mana parti politik
2. Piawai etika yang tertinggi
3. Berpegang pada prinsip meritokrasi
4. Responsif kepada kerajaan yang dipilih
5. Kebertanggungjawaban, telus dan urus tadbir yang baik
6. Komitmen ke atas hasil/output dan prestasi (Ismail Adam 2005: 11).

Di sepanjang tahun 80-an dan 90-an perkhidmatan awam mula melaksanakan penerapan nilai-nilai murni di dalam penyampaian perkhidmatan. Dasar dan program khusus seperti Etika Perkhidmatan Awam dan konsep perkhidmatan cemerlang, penerapan nilai-nilai Islam, Bersih, Cekap dan Amanah, Kempen Kepimpinan Melalui Teladan serta Gerakan Budaya Kerja Cemerlang merupakan antara usaha yang dilakukan untuk memastikan etika kerja dan penyampaian perkhidmatan yang lebih baik.

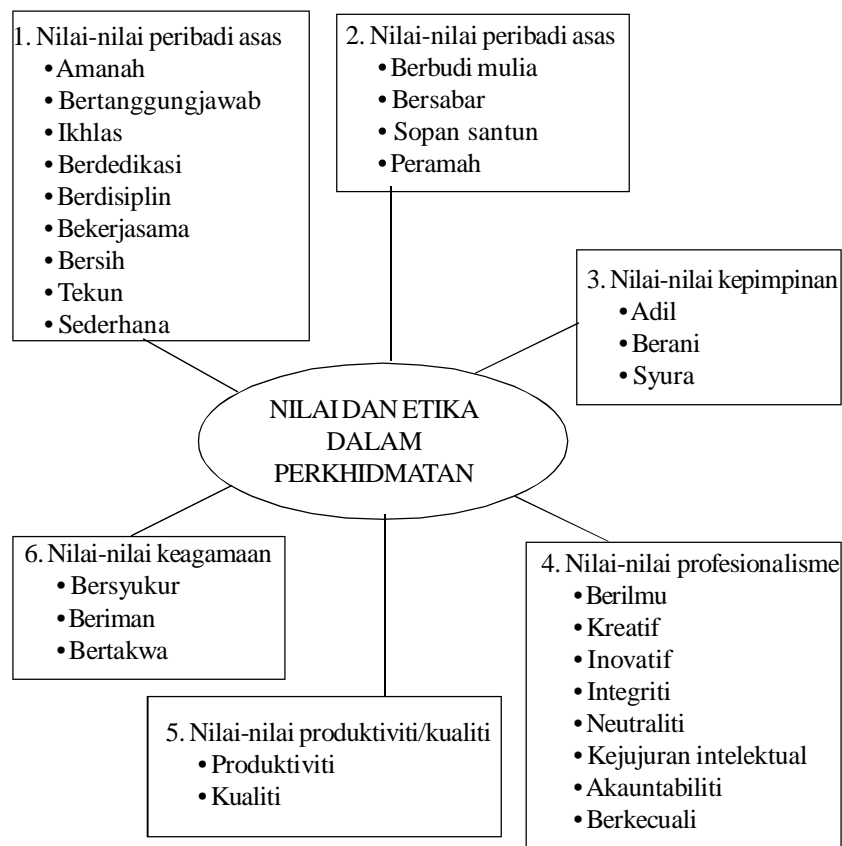
Dalam tempoh ini Jabatan Perkhidmatan Awam telah mengeluarkan berbagai pekeliling, program, polisi, kempen dan berbagai penerbitan berkaitan nilai dan etika kerja yang baik untuk dijadikan panduan oleh penjawat awam. Antara nilai-nilai tersebut adalah seperti yang tertera dalam Rajah 2.

**RAJAH 1: Kerangka Pelaksanaan Pengurusan JPA**

Komponen Pengurusan prestasi	Komponen Pengurusan Prestasi		Output	Matlamat
	Perkhidmatan Awam	Pengukuran prestasi		
Halatuju strategik	Kementerian & Agensi Peringkat Persekutuan	Pengurusan prestasi strategik		Wawasan 2020
Keupayaan organisasi	Kerajaan Negeri	Pengukuran organisasi	Menyampai perkhidmatan	
Mengurus modal insan	Kerajaan Tempatan	Pengukuran Proses Strategik (Fungsian)		
Prestasi tenaga kerja	Tahap Pengukuran 	Pengukuran Prestasi Jab./Unit	Output berkualiti	
Budaya kerja		Pengukuran Aktiviti/ Outcome		
		Pengukuran prestasi individu		

Sumber: Ismail Adam (2005)

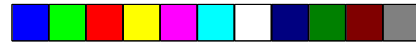


**RAJAH 2:** Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam

Sumber: INTAN (1996)

Sebenarnya penyaluran maklumat mengenai prinsip kepentingan dan isu etika dan perkhidmatan awam telah dilakukan secara bertulis atau secara lisan seperti berikut:

1. Surat, memo dan pekeliling.
2. Melalui majalah, buletin, jurnal, artikel dan sebagainya.
3. Brosur atau risalah.



4. Slogan, kata-kata hikmat atau bestari, pepatah dan sebagainya dan maklumat ini dipamerkan di tempat yang mudah dilihat oleh anggota organisasi.
5. Syarahan atau kuliah semasa sesi latihan termasuk kursus induksi, kursus anjuran Biro Tatanegara dan kursus Penilaian Tahap Kecekapan (PTK).
6. Ceramah khas atau khusus.
7. Ucapan pengurusan atasan dalam majlis rasmi jabatan.
8. Perbincangan sesama pengurus.
9. Perbincangan dan perbualan tidak rasmi dengan subordinat.

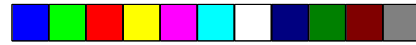
Walaupun berbagai usaha telah dilakukan, masih terdapat aduan dan persepsi negatif terhadap perkhidmatan awam. Malah mantan Perdana Menteri Malaysia, Dato' Seri Abdullah bin Haji Ahmad Badawi mengatakan:

Kelemahan ketara ialah imej negatif perkhidmatan awam yang dipegang sebahagian rakyat. Walaupun beberapa langkah telah diambil, perkhidmatan awam masih dianggap birokratik, lembap, tidak mesra, tidak responsif kepada keperluan rakyat, serta tidak cekap dan tidak profesional dalam menjalankan tugas. Persepsi negatif ini sedikit sebanyak dipengaruhi oleh prejudis lama, tetapi ia juga berasaskan kenyataan semasa. (dipetik oleh Mohd. Azhar 2007)

### SITUASI SEMASA BERKAITAN ETIKA DALAM PERKHIDMATAN AWAM

Kelemahan ini adalah juga disebabkan cara pelaksanaan membudayakan etika yang telah dijalankan. Roslan dan Nik Rosnah (2008) telah meneliti tanggungjawab yang telah dilaksanakan oleh pengurus-pengurus perkhidmatan awam berkaitan etika dan mendapati:

1. Pengurus di peringkat bahagian, cawangan dan unit tidak memainkan peranan yang sewajarnya dalam mempromosi kepentingan etika dan integriti perkhidmatan awam, kesan negatif percanggahan kepentingan ke atas organisasi, kerajaan dan negara serta keperluan mempraktikkan nilai-nilai murni dan pemuatan terhadap peraturan dan undang-undang dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab kepada anggota organisasi.
2. Falsafah atau ideologi pengurusan atasan agensi tidak didokumenkan dan tidak juga disebarkan kepada kakitangan secara sistematik sehinggakan kakitangan tidak sedar atau tidak tahu apakah piawai atau



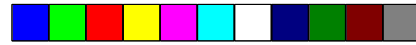
- penanda aras yang boleh dijadikan ukuran dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan.
3. Konsep kepimpinan melalui teladan tidak dipraktikkan sepenuhnya seperti mana yang diwar-warkan oleh pengurusan atasan.
  4. Pengurus atau pemimpin juga kurang berkomunikasi dengan pengurus yang lain berkenaan pendekatan dan strategi yang boleh digunakan untuk mengukuhkan prestasi pelaksanaan pendidikan etika.
  5. Pengurus-pengurus juga kurang berkomunikasi dengan subordinat berkenaan isu-isu yang berkaitan dengan etika dan integriti dalam perkhidmatan awam seperti kepentingan etika, moral dan integriti, keperluan mempraktikkan nilai-nilai murni dan pematuhan terhadap undang-undang dalam pelaksanaan tanggungjawab.
  6. Walaupun ceramah nilai-nilai murni dianjurkan oleh pihak agensi namun ianya tidak dilaksanakan secara berstruktur. Pengajaran ceramah nilai-nilai murni amat bergantung kepada inisiatif pegawai, sokongan ketua jabatan, kaedah mempromosi ceramah yang akan diadakan dan kesesuaian masa pihak penceramah. Elemen ini boleh mempengaruhi pelaksanaan program ceramah yang dianjurkan oleh pihak agensi.
  7. Pengurus/pemimpin tidak didedahkan atau dilatih dengan secukupnya atau sewajarnya bagi membantu pengurus melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan berkenaan pengurusan etika kerja. Sebaliknya, walaupun terdapat mesyuarat dan persidangan tentang keutuhan pengurusan kerajaan dan integriti perkhidmatan awam, namun hanya pengurus-pengurus sumber manusia dan ahli lembaga tata tertib agensi sahaja yang terlibat.

## KESIMPULAN

Walaupun hari ini Malaysia sudah mempunyai infrastruktur kelas pertama tetapi masih terdapat penjawat awam yang masih berada di takuk lama dan memiliki minda kelas ketiga. Kebanyakan kelemahan adalah disebabkan oleh sikap, nilai dan etika kerja yang tidak baik yang akhirnya menyebabkan integriti perkhidmatan awam diragukan.

Untuk mengatasi masalah ini dan juga atas tuntutan semasa, perlakuan dan etika kerja yang baik dan lebih daripada kebiasaan perlu dibudayakan oleh organisasi dalam sektor awam. Untuk itu, strategi berikut perlu digunakan:

1. Menetapkan matlamat pendidikan etika, moral dan integriti kerana ketiadaan matlamat yang jelas menyebabkan usaha atau tindakan ke

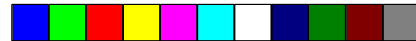


- arah pembangunan etika, moral dan integriti anggota organisasi kurang diberi perhatian atau perhatian oleh pihak pengurusan.
2. Wujudkan pelan strategik Pendidikan Etika, Moral dan Integriti yang komprehensif dan sistematik bagi membolehkan setiap agensi merangka pelan operasi pendidikan etika masing-masing. Pelan ini juga dapat membantu organisasi membangun, melaksana dan memantapkan program etika secara teratur.
  3. Menggubal pelan operasi pendidikan etika, moral dan integriti bagi memudahkan organisasi melaksana, memantau, menilai dan melapor program-program berkaitan etika. Walaupun agensi-agensi kerajaan mempunyai pelan latihan jangka pendek namun kursus-kursus yang dirancang lebih tertumpu kepada kursus-kursus berbentuk peningkatan kemahiran teras, kemahiran teknikal dan kemahiran fungsional. Program latihan khusus berkenaan subjek atau topik etika, moral dan integriti kurang diberi perhatian dalam perancangan latihan jangka pendek di peringkat agensi.
  4. Menyediakan *blueprint* tentang pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti kerana kebanyakan agensi kerajaan tidak mempunyai garis panduan tentang pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti menyebabkan usaha-usaha ke arah pembangunan dan pemantapan etika, moral dan integriti anggota organisasi kurang diberi penekanan oleh pengurus-pengurus sektor awam.
  5. Mewujudkan budaya kerja kelas pertama melalui cara berfikir dan proses pemikiran, cara menghayati serta cara bertindak.

Seorang pemimpin adalah sumber, pemberi tenaga, arkitek, *catalyst* dan wira bagi pekerja-pekerjanya. Mereka boleh menyebabkan banyak perbezaan ke atas prestasi pekerja dan organisasi sekiranya mereka mengamalkan kepimpinan beretika atau tidak. Kepimpinan beretika akan memberi nilai tambah kepada organisasi kerana organisasi mereka akan dihormati dan ianya boleh terus berdiri megah dalam ekonomi yang sentiasa berubah. Di samping itu, pemimpin juga perlu memberi perhatian kepada tindakan-tindakan yang tidak beretika kerana ini akan melemahkan dan merosakkan organisasi. Pemimpin dalam sektor awam terutamanya, memikul tugas yang lebih berat kerana mereka bukan sahaja menjaga kepentingan rakyat tetapi mereka juga bertanggungjawab menjaga imej dan kepentingan negara.

## RUJUKAN

- Andre, C. & Velasquez, M. 1992. Ethical relativism, *Issues in Ethics*, 5(2). (<http://www.scu.edu/SCU/Centers/Ethics/publications/ie/v5n2/relativism.html>)
- Andersen, J. A. 2002. "What we know about leadership and effectiveness?", Paper presented at The First International Workshop on Leadership Research, European Institute of Advance Studies in Management (EIASM), Oxford, 16-17 December.
- Aronson, E. 2001. Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 244-256.
- Bass, B.M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bennis, W., Nanus, B. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Blanchard, K. & N. V. Peale. 1998. *The Power of Ethical Management*. New York: University Press.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D.A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- House, R.J., & Howell, J. M. 1992. Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3: 81-108.
- Howell, J.M., & Avolio, B. J. 1992. The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6: 43-54.
- INTAN. 1996. *Citra Karya: Falsafah, Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional.
- Ismail, A. 2005. *Public Sector Service Delivery Excellence*. Research & Planning Division, Public Service Department, Malaysia.
- Kanungo, R. N. 2001. Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 257-265.
- McNamara, C. 2002. Complete guide to ethics management: An ethics toolkit for managers. (<http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm>).
- Mohd Azhar, H. A. 2007. Membudayakan Kerja Kelas Pertama. Teks ucapan perhimpunan bulanan JPA Mac 2007.
- Roslan, M. & Nik Rosnah, W. A. 2008. Pendidikan Etika, Moral dan Integriti dalam Organisasi Sektor Awam di Malaysia. *Jurnal Pengurusan Awam*, Jilid 7, Bil 1, Jun 2008.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56: 5-37.



MALIM Bil. 10 (2009)

52

Wilhelm, W. 1996. Learning from past leaders. In Hesselbein, F., Goldsmith, M. and Beckhard, R. (eds). *The Leader of the Future*, pp. 221-226. San Francisco: Jossey-Bass.

Yukl, G. A. 1998. *Leadership in Organizations*. New York: Prentice-Hall.

<sup>1</sup> Pusat Pengajian Umum  
Universiti Kebangsaan Malaysia

<sup>2</sup> Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia

